

EVOLUȚIA CULTURII ORGANIZAȚIONALE – PROBLEME DE COMPETENȚĂ ȘI STRUCTURĂ

Conf. univ. dr. Eugenia Câmpeanu-Sonea

Universitatea „Babeș-Bolyai” Cluj-Napoca

Asist. univ. drd. Adrian Sonea

Universitatea „Petru Maior” Târgu-Mureș

Abstract. *The paper contains 4 chapters: 1. the organizational culture – an authors vision concerning this definition and this main variables; 2. the competence on the organisational level as the objective of this culture development; the process of learning and skills capitalisation in order to fulfil the customer requirements; 3. the changing process in organization – an authors rewritten after the models of Nadler and Greiner, analysing the stages of the evolution companies; 4. the organizational structure – essential component of the organizational culture. The main important part is the fourth one, where the authors present their results of the study concerning three Romanian companies SICHER IMPEX, EMSSENS PROD, and FANBERG. The conclusions are referred to the organizational culture specific in these three cases, and to the stages of these evolution.*

Keywords: organization; organizational culture; organizational competence; evolution stage; organizational structure.

Evoluția marilor companii din întreaga lume oferă exemple de succese în afaceri, determinate de culturi organizaționale puternice și stabile, dar și cazuri de eșec, tocmai din cauza lipsei de flexibilitate a unor organizații celebre, infailibile într-o etapă istorică și devenite desuete într-o etapă următoare. Specific ultimelor decenii ale dezvoltării economiei mondiale este tocmai faptul că singura constantă cu adevărat utilă este schimbarea. Ceea ce era folositor în eficiența și calitatea activității la un moment dat se dovedește inutil sau chiar stânjenitor după o scurtă vreme, datorită modificărilor rapide din mediul de afaceri.

Cercetările efectuate de noi ne-au condus la ideea că există o strânsă corelație între structura organizațională și cultura dezvoltată și ne-am propus să exemplificăm acest lucru în materialul de față. O seamă de idei, referitoare la definirea organizației, a structurii și culturii organizaționale au fost prezentate deja în lucrări mai vechi ale autorilor.

1. Cultura organizațională și variabilele determinate

Organizația poate fi definită în mai multe feluri, pe care înțelesul din practică sau din literatura de specialitate le pun în evidență. Organizația cu caracter economic este studiată și ajutată să evolueze de cercetători de formație economică, tehnică, psihopedagogică, sociologică etc. Definițiile diferă, dar în concepția noastră esențial

este să înțelegem *organizația* ca un *grup de oameni* și nu ca o clădire, un sistem de instalații, un proces tehnic etc. Ceea ce este caracteristic pentru grupul de oameni, ca membri ai organizației, dă specificul activității unei firme ca: dimensiune (număr de persoane), calitatea prestației (nivelul pregătirii profesionale, specificul și nivelul calificării), eficiența a activității, productivitate a muncii, grad de antrenare și de implicare, capacitate de inovare etc.

Cercetări efectuate în ultimele decenii caracterizează organizația prin elementele definitorii pentru activitatea internă și modul în care aceasta evoluează în mediul extern. Un mod de caracterizare pe care ni l-am însușit (vezi Russu, 1983) definește organizația prin: factorul uman, obiectivele urmărite, structura care poate asigura apariția efectului de Sinergie, relațiile specifice formale și informale, resursele utilizate, statutul, care dau cadrul juridic și personalitate firmei, precum și modul în care firma se încadrează și se adaptează la mediul de afaceri.

Nu ne-am propus să analizăm, în acest cadru, modul de definire a organizației prezentat mai sus, ci doar să-l folosim ca punct de pornire pentru dezvoltarea altor probleme legate de resursa umană a firmei și, cu deosebire, de cultura organizațională.

Cultura organizațională a devenit o preocupare serioasă a cercetătorilor, mai cu seamă începând cu anii '80, datorită „extrapolării” analizei efectuate asupra „miracolului japonez”. S-a constatat, în urma extinderii studiilor, că fiecare firmă funcționează sub influența, directă sau indirectă, a unor factori legați de resursa umană și care joacă un rol hotărâtor în calitatea și eficiența rezultatelor obținute, în flexibilitatea activității și capacitatea firmei de adaptare la mediul de afaceri. Funcționarea unei organizații, ca un ansamblu, ca un sistem, adaptându-se la mediul extern și interacționând în permanență cu acesta, conduce la constituirea și evoluția unei anumite culturi organizaționale.

Cultura organizațională este legată, în mod direct, de resursa umană a firmei, dar condiționează modul de utilizare a tuturor resurselor de care dispune organizația, în concordanță cu un anumit grad de implicare a angajaților. O cultură organizațională puternică este un liant, o forță centripetă, un factor de stabilitate, dar este greu de construit și de schimbat în timp, ba chiar împiedică uneori adaptarea rapidă la condițiile în permanență schimbătoare.

În conținutul său, *cultura organizațională* cuprinde elemente materiale și spirituale constituite într-un *sistem* de bunuri obiectuale, valori, comportamente, simboluri, documente, sentimente și aspirații care se completează, se determină și se condiționează reciproc.

A. Arhitectura firmei, mobilierul și modul de amplasare și aranjare a birourilor, uniforme și restul vestimentației angajaților, tehnica de lucru, structura organizatorică, documente și comportamente, baza de date utilizată sunt elemente clare, vizibile cu ușurință.

B. Un al doilea grup sau nivel de componente ale culturii organizaționale sunt valorile și normele, capacitatea de asumare a riscului, concepțiile privitoare la dezvoltarea organizației și a membrilor săi etc., reflectate în simbolurile și limbajul

folosite, precum și în „folclorul organizației” (istorioare, legende, mituri, tradiții, obiceiuri, ritualuri și eroi).

C. Un al treilea grup sau nivel (cel mai „profund”, mai puțin cunoscut și chiar neconștientizat total sau parțial) cuprinde credințe, convingeri, ipoteze, sentimente privitoare la modalitățile de desfășurare a activităților și determinate de acestea, modalități de percepere și de rezolvare a problemelor, precum și natura relațiilor dintre oameni.

Variabilele care determină apariția și evoluția culturii organizaționale sunt cel puțin următoarele:

- proprietarii firmei, managerii și salariații;
- obiectivele organizației și faza ciclului de viață al firmei;
- tehnica și tehnologia utilizate, precum și gradul de informatizare a activității;
- dimensiunea și istoria firmei;
- situația economică a firmei și sistemul de management;
- mediul economic, juridico-instituțional, național și cultura națională implicate (după Nicolescu, O. ș.a., 1997, pp. 408-413).

2. Competența la nivel organizațional

Rolul esențial în organizație, pentru crearea și dezvoltarea unei anumite culturi îl au *proprietarii* și *managementul* firmei. Restul variabilelor sunt utilizate, într-un fel sau altul, de proprietari și/sau manageri, iar *rezultatul* cel mai important îl constituie valorificarea corespunzătoare a competenței membrilor organizației.

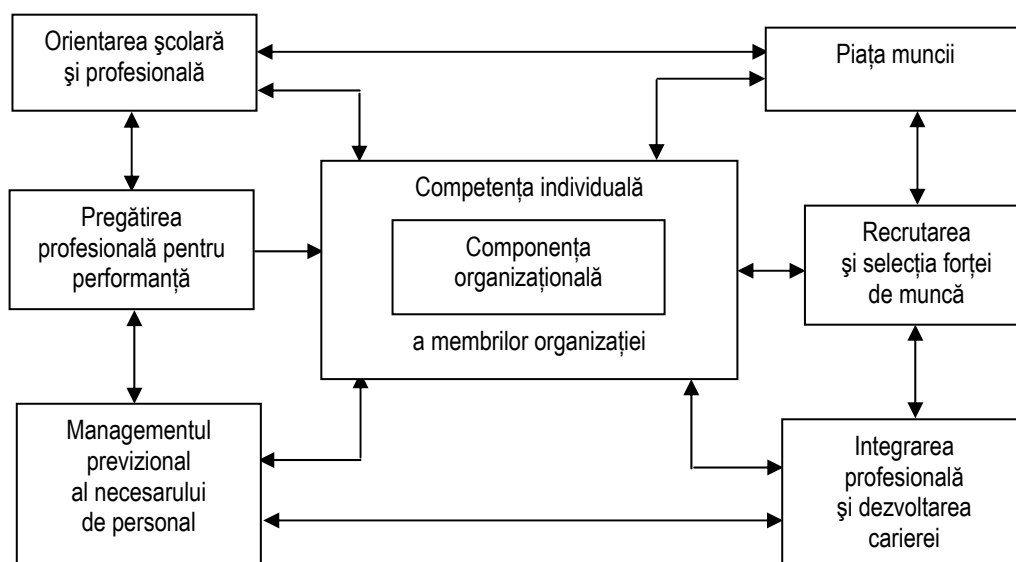
Calitatea prestației firmei și eficiența cu care aceasta se obține depind de calitatea și gradul de valorificare a resursei de muncă de care firma dispune. Nivelul înalt în pregătirea lucrătorilor, disciplina și organizarea muncii nu duc în mod implicit la asigurarea unui anumit nivel calitativ al prestației. *Competența lucrătorilor* presupune un anumit bagaj de cunoștințe, anumite deprinderi și experiență cerute de calitatea și specificul prestației. Valorificarea competenței *individuale* presupune corelare cu tehnica și tehnologia utilizate, cu cerințele rezultatului obținut, dar și un anumit sistem de *relații* formale și informale și un anumit grad de *implicare* a lucrătorilor în cadrul organizației.

Competența *la nivelul organizației* este rezultatul existenței și funcționării unei anumite culturi bazate pe un sistem de management specific și incluzând o anumită structură organizațională. Informațiile, cunoștințele, tehnologia, tehnica, rețetele de fabricație etc. nu conduc la același rezultat în cadrul unor culturi diferite. Cultura organizațională presupune existența unui anumit sistem în care competențele individuale se corelează și se completează între ele, precum și cu *competențele-cheie*, fără de care activitatea firmei are un alt conținut și o altă calitate (vezi Dragomirescu, 2004).

Competența la nivelul organizației este rezultatul unui *proces complex*, care presupune:

- atragerea de pe piața muncii a resursei umane adecvate activității firmei;
- utilizarea acesteia corespunzător cerințelor tehnicii și tehnologiei utilizate; a unei discipline cerute de specificul prestației;
- integrarea și dezvoltarea factorului uman pentru o eficiență cât mai înaltă a utilizării celorlalte surse și valorificarea potențialului grupurilor de muncă;
- implicarea și inovarea potrivit cerințelor consumatorului produsului creat.

Acest proces înseamnă o integrare și adaptare permanentă în mediul de afaceri (piața muncii, piața celorlalte resurse ale firmei și piața bunurilor rezultate din activitatea dată), precum și o bună funcționare și dezvoltare a culturii organizaționale (vezi figura 1).



Sursa: Câmpeanu-Sonea, E.; Osoian, C.L., *Managementul resursei umane. Recrutarea, selecția și dezvoltarea profesională*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2004.

Figura 1. Asigurarea resursei umane necesare firmei pentru o activitate performantă

Creșterea nivelului competenței la nivel organizațional este, în primul rând, o problemă a *managementului firmei*, care trebuie să asigure calitatea cerută prestației către consumator. În al doilea rând, *angajații firmei* sunt obligați să-și perfecționeze pregătirea și experiența profesională pentru un nivel al competenței individuale necesar integrării și dezvoltării carierei. În sfârșit, calitatea prestației la un moment dat, dar și continuitatea activității, dezvoltarea și adaptarea la mediul de afaceri fac necesară corelarea competențelor individuale la *nivel de grup*, pregătirea *complementară* și *substituibilă* a personalului firmei.

2. Procesul schimbării în organizație

Cultura organizațională se află într-un proces continuu de schimbare, ca o necesitate a adaptării la mediul intern și cel extern.

Condițiile externe – create de furnizori, de consumatori și mai ales de *concurenții* firmei reprezintă un mediu în continuă și rapidă schimbare. Cerințele mediului intern pentru stimularea implicării angajaților impun schimbarea în același ritm și cu aceeași stringență. Pentru corelarea intereselor patronilor și angajaților la toate nivelurile și pentru eficiența rezultatelor obținute, se impune valorificarea competenței tuturor la nivel organizațional și structurarea corespunzătoare obținerii efectului de Sinergie.

3.1. Modelul Nadler

Într-o firmă sau alta, procesul schimbării se desfășoară în fiecare organizație, dar nu totdeauna – în condiții corespunzătoare, ca ritm și conținut, comparativ cu procesele desfășurate în mediul de afaceri.

Firma poate să-și „amelioreze” situația sau poate acționa pe baza unei strategii, care implică predicție și planificare, după cum poate să se adapteze la factorii „anticipați” sau doar să *răspundă* unor situații deja schimbate în mediul extern și intern (vezi figura 2).

Tipurile schimbării	În conținut	
	Ameliorative ↓	Strategice ↓
Reactive	Armonizare	Reorientare
Anticipative	Adaptare	Reconcepere

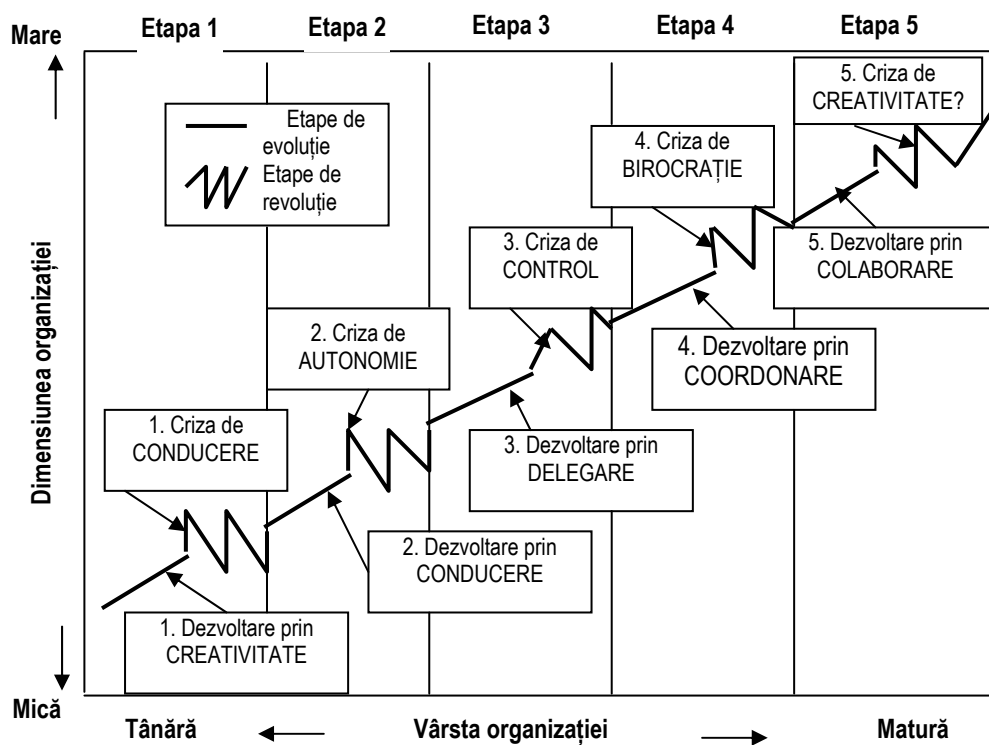
Schimbarea organizațională rezultată

Sursa: adaptat după D. Nadler, *Organizational Frame Bending. Types of Change in the Complex Organization*, prelucrat după Nicolescu, O.; Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, București, 1997, p. 430.

Figura 2. Matricea schimbărilor organizaționale concepută de NADLER

3.2. Modelul Greiner

O altă viziune asupra procesului schimbării în organizație se bazează pe un model creat de Larry E. Greiner, cu mai bine de trei decenii în urmă și care și-a dovedit consistența în cazul unui număr mare de firme din întreaga lume. Figura 3 reproduce schematic modelul, după o lucrare recentă, iar caracterizarea etapelor prezentate în model este o prelucrare după același autor (Clarke, L., 2002, pp. 29-32).



Sursa: E., Larry Greiner, *Evolution and revolution as organization grow*, reprodus după Clarke, L., *Managementul schimbării*, Editura Teora, București, 2002, p. 20.

Figura 3. Modelul Greiner. Evoluția organizației

Cele cinci etape ale dezvoltării organizației, precum și crizele cu care alternează, pot fi diagnosticate după „simptome” caracteristice, determinate în urma analizei unui mare număr de companii din întreaga lume.

„Simptomele” caracteristice pe etape și crize sunt cele ce urmează.

Modelul Greiner privind dezvoltarea organizațională

Etapă 1. Dezvoltare prin creativitate

1. Structura organizațională este informală
2. Conducerea de vârf adoptă un stil individualist și orientat către inițiativa personală
3. Principalul sistem de control constă în a stabili dacă au fost realizate sau nu obiectivele de vânzări
4. Orele lungi de muncă sunt recompensate prin salarii modeste, însă există promisiunea unor avantaje viitoare
5. Conducerea pune accentul în special pe producție și vânzări
6. Conducerea superioară menține relații strânse cu clienții și este informată în ceea ce privește cerințele pieței

1. Criza de conducere

1. Conducerea superioară este împovărată de numeroase responsabilități manageriale nedorite
2. Conducerea superioară îi trebuie prea mult timp pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor
3. Conducerea superioară nu asigură suficientă îndrumare
4. Conducerea superioară nu se implică atât cât ar trebui
5. Conducerea superioară este foarte tensionată. Conflictele dintre membrii săi se intensifică
6. Membrii conducerii superioare nu par capabili să introducă noile tehnici de afaceri necesare

Etapă 2. Dezvoltare prin conducere

1. Conducerea pune accentul în special pe eficiența activităților
2. Structura organizațională este centralizată și funcțională, bazată pe specializare
3. Conducerea superioară are tendința să recurgă la metode directive
4. Principalele sisteme de control vizează standardele și costurile
5. Principala modalitate de recompensare a managerilor este salariul, la care se adaugă primele
6. Pentru a fi apreciați în cadrul companiei, managerii de la nivelurile inferioare nu pun în discuție deciziile superiorilor

2. Criza de autonomie

1. Personalul de la nivelurile inferioare ale organizației cunoaște mai bine piețele, produsele, tendințele etc., decât conducerea superioară
2. Nu se acordă suficientă libertate de acțiune celor capabili de acest lucru
3. Conducerea are tendința de a-și exercita atribuțiile în mod autoritar, deși ar putea cu ușurință să delege autoritatea
4. Flexibilitatea este afectată ca urmare a faptului că cei care ar putea lua decizii trebuie să aștepte acordul conducerii
5. Angajații și-au pierdut motivația, chiar demisionează, deoarece nu dispun de suficientă autonomie personală în funcțiile pe care le ocupă
6. Performanțele personalului sunt evaluate de șefi care au prea puține cunoștințe despre munca subordonatului și despre problemele de lucru

Etapa 3. Dezvoltare prin delegare

1. Principala preocupare a conducerii este extinderea piețelor
2. Structura organizațională este descentralizată, iar filialele și departamentele distincte beneficiază de un grad înalt de autonomie
3. Conducerea superioară recurge la delegarea autonomiei
4. Controlul se exercită în principal prin intermediul centrelor de profit
5. Modalitatea prin care sunt recompensați managerii este cea a primelor individuale
6. Personalului i se comunică ce se așteaptă de la el și apoi i se permite să își desfășoare munca după cum crede de cuviință. Este vorba de management prin excepții

3. Criza de control

1. *Managerii superiori au sentimentul că pierd controlul asupra firmei*
2. Numeroși angajați de la nivelurile inferioare dispun de o prea mare libertate de acțiune pe cont propriu
3. *Este posibil ca organizația să fi devenit prea descentralizată, cultivând atitudinile liberale*
4. *Conducerea superioară pare să nu mai dețină autoritatea*
5. *Este nevoie de o mai bună coordonare a activităților*
6. *Managerii cu experiență fac verificări permanente pentru a se asigura că munca a fost realizată. Ei au tendința să exagereze în această privință*

Etapa 4. Dezvoltare prin coordonare

1. Conducerea pune accentul în primul rând pe coordonare și consolidare
2. Unitățile descentralizate au fost grupate pe categorii de produse
3. Conducerea superioară preferă să supravegheze, mai degrabă decât să dea directive
4. Fiecare categorie de produse reprezintă un centru de investiții, care face obiectul unor controale detaliate
5. Modalitatea prin care sunt recompensați managerii este cea a cotei-parte din profit și acordarea de acțiuni
6. Numeroși angajați de la sediul central elaborează programe de lucru menite să verifice activitatea managerilor locali

4. Criza de birocrație

1. *Lipsește încrederea între personalul cu funcții administrative și specialiști, între sediul central și personalul filialelor*
2. *Managerii de la nivelurile mediu și inferior consideră că autoritatea conducerii superioare este exagerată*
3. *S-ar părea că ne-am pierdut capacitatea de a reacționa la situații noi sau de a soluționa rapid problemele*
4. *Toată lumea critică sistemul birocratic creat.*
5. *Buna dispoziție și entuziasmul par să lipsească din organizație*
6. *Prea mulți angajați lucrează „după norme”*

Etapa 5. Dezvoltare prin colaborare

1. Conducerea pune accentul în special pe soluționarea problemelor și pe inovare
2. Organizația este o matrice de echipe pe sarcini sau pe proiecte
3. Conducerea superioară adoptă un stil pronunțat consultativ, organizând frecvent ședințe pentru dezbaterile problemelor
4. Principalul sistem de control constă în evaluarea de către echipele de lucru a propriei lor performanțe cu ajutorul unor sisteme informaționale în timp real, integrate în activitatea zilnică
5. Este recompensată mai ales performanța echipei și într-o mai mică măsură reușita individuală
6. Conflictele dintre angajați se manifestă deschis și, în ansamblu, sunt aplanate într-un mod constructiv

5. Criza de creativitate (adaptare, personalitate)

1. Se acordă o importanță uriașă muncii în echipă
2. Dependența față de deciziile de grup este atât de mare încât unii manageri își pierd încrederea privind luarea unor decizii în mod individual
3. Cheltuim prea multă energie pentru echipele interne și avem tendința să neglijăm ceea ce se întâmplă în mediul extern
4. Există deja o reacție individuală prea puternică privind comportamentul la ședințe etc.
5. Cerințele permanente de creativitate creează tensiuni
6. A încerca să fii mereu spontan și deschis în relațiile de serviciu se dovedește a fi obositor

Sursa: John Leppard (1987), adaptare după Clarke, L., *Managementul schimbării*, Editura Teora, București, 2002, pp. 29-32.

Așa cum arătam mai sus, modelul Greiner s-a dovedit adevărat în cazul multor firme și exemplele prezentate în literatura economică atestă acest lucru. Modelul conceput (sau dedus) de Larry Greiner conține o logică a dezvoltării organizaționale, care nu a putut fi ocolită, cel puțin până în prezent, de nicio firmă de succes.

Studiul pe care l-am efectuat are ca scop precizarea tendințelor dezvoltării firmelor românești, chiar dacă acestea se află deocamdată în prima sau în primele etape ale modelului. Studiile efectuate pe cazul firmelor străine au subliniat rolul culturii organizaționale în evoluția acestora. Din analiza efectuată de noi pe exemplul firmelor românești apare foarte pregnant rolul *structurii organizaționale* (al organigramei firmei), pentru cultura existentă, ca o componentă a acesteia, precum și pentru etapa pe care organizația o parcurge în procesul dezvoltării sale. Dintre factorii (variabilele) de influență se remarcă personalitatea proprietarului și sistemul de management.

Organigrama firmei – componentă de bază a culturii organizaționale

Cultura organizațională a firmei s-a dovedit a fi o entitate dificil de definit, dar și de înțeles, de cunoscut, de conștientizat sub diferitele aspecte, mai ales pentru cei aflați în interiorul acesteia. Este dovedit că înțelegerea conținutului acestei entități este mai lesne de realizat pentru cercetătorul aflat în afara organizației sau prin comparație, între două sau mai multe firme.

Tocmai din acest motiv, am încercat să surprindem câteva elemente caracteristice ale culturii organizaționale, comparând trei firme, cu structură organizațională diferită, cu dimensiuni diferite și cu diferențe mari în specificul activității. Am căutat să stabilim influența acestor elemente asupra specificului culturii create în aceste organizații.

4.1. SICHER IMPEX, Baia Mare

Primul caz este o firmă de dimensiuni mici – zece angajați și doi proprietari (firmă familială), creată în anul 2001, cu activitate comercială – import-export, ambalare și distribuție.

Structura organizațională a firmei este prezentată în figura 4.

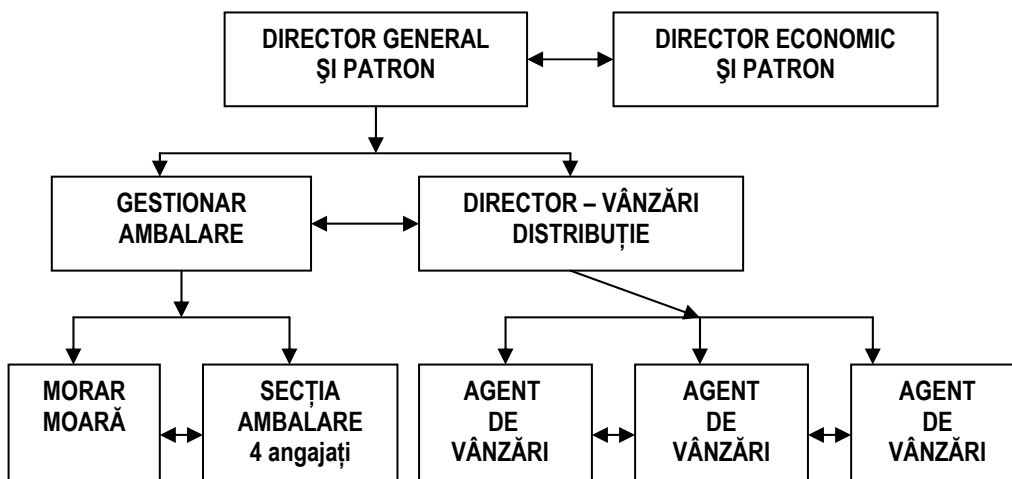


Figura 4. Structura organizatorică a firmei SICHER IMPEX, Baia Mare

Săgețile de pe orizontală semnifică relațiile de colaborare, create și dezvoltate chiar și între niveluri ierarhice diferite. Astfel, fiecare dintre angajați este instruit și motivat să preia sau măcar să ajute la îndeplinirea atribuțiilor celor de pe același nivel ierarhic. Dar fiecare șef lucrează alături de subordonați atunci când o anumită activitate

trebuie grăbită sau când, indiferent de motiv, apare această necesitate. Acest lucru este valabil și pentru proprietarii firmei.

Există un regulament de ordine interioară și un control riguros al disciplinei. Dar motivarea angajaților este dată mai ales de necesitatea și siguranța locului de muncă și de creșterea veniturilor proporțional cu succesele firmei pe piață. Patronul (directorul general) este cel care muncește și se „zbate” cel mai mult pentru eficiența activității, dar, pe de altă parte, cu o intuiție deosebită a psihologiei angajaților, îi motivează pe aceștia să susțină calitatea și dezvoltarea prestațiilor firmei. Se practică un management participativ și sunt stimulate inovarea și dezvoltarea relațiilor informale.

Potrivit modelului Greiner, firma SICHER IMPEX se află în prima etapă a evoluției. Perspectivele dezvoltării impun modificări structurale, creșterea numărului managerilor profesioniști, reorganizarea activității și delegarea de sarcini și responsabilități în paralel cu transferul autorității corespunzătoare.

4.2. EMSENS PROD, Baia Mare

Firma a fost creată în anul 1994, cu capital privat, integral românesc, pentru desfășurarea unei activități de proiectare, execuție, reparații, consultanță și expertiză în:

- rețele electrice, posturi și stații de transformare aferente acestora pentru joasă, medie și înaltă tensiune;
- instalații electrice de utilizare;
- instalații de telecomunicații;
- construcții.

Patronul firmei are peste 100 de angajați și, ca preocupare principală, se străduiește să mențină o calitate înaltă a prestației pe baza standardelor internaționale și să dezvolte o cultură organizațională bazată pe comunicare și pe motivarea personalului.

Inginer, ca pregătire inițială, patronul firmei acordă o importanță specială pregătirii profesionale a angajaților și protecției muncii, problemă foarte serioasă, având în vedere specificul prestațiilor oferite.

De asemenea, resursa umană, principalul capital utilizat este instruită corespunzător și încadrată pe posturi de lucru cu atribuții și responsabilități precis stabilite, în corelație cu nevoile interne și cu cerințele impuse de factorii externi.

Figura 5 prezintă organigrama firmei EMSENS PROD, Baia Mare.

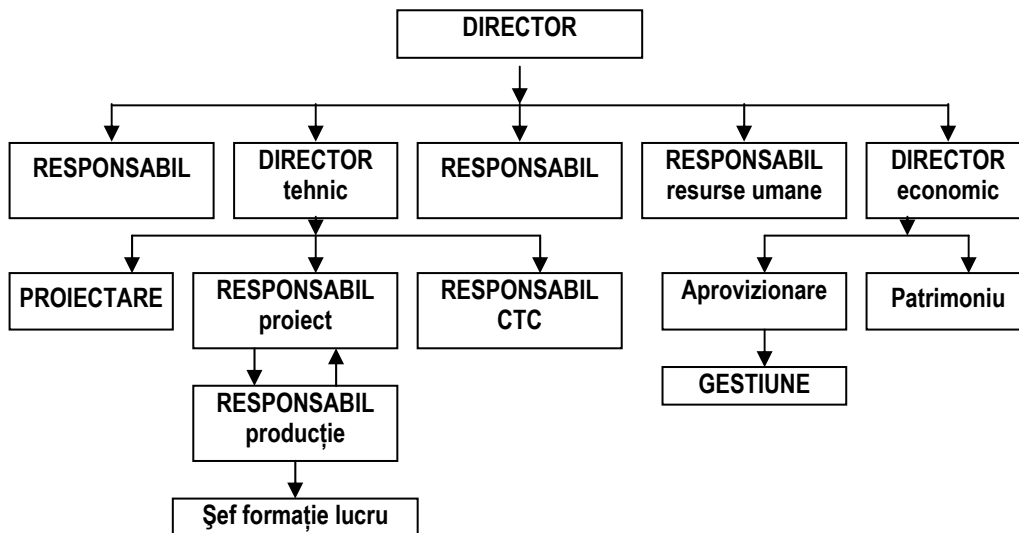


Figura 5. Structura organizatorică la EMSSENS PROD, Baia Mare

Structurarea foarte precisă a grupului de angajați, potrivit piramidei ierarhice, dimensiunea firmei și forma organigramei ne conduc la ideea că EMSSENS PROD se află în etapa a doua de dezvoltare sau chiar tinde spre a treia. Patronul firmei a parcurs mai multe stagii de pregătire postuniversitară, se înconjoară cu colaboratori foarte bine pregătiți profesional și este preocupat de perfecționarea procesului de comunicare, de siguranța și sănătatea angajaților, precum și de îmbunătățirea permanentă a procesului de programare a activității, pentru o organizare riguroasă și un nivel înalt al calității produselor.

4.3. FANBERG, România

Față de firmele „obișnuite” din producție sau comerț, FANBERG prezintă aspecte specifice: un tip de structură „importată” și, deci, relații interne și o cultură organizațională diferite de cele întâlnite în alte întreprinderi create cu capital românesc 100%.

Înființată în 1997, firma a concesionat drepturile de comercializare în România a produselor create de Tupperware, o companie americană producătoare de material plastic special, inițial pentru avioane, apoi pentru vase de bucătărie. Activitatea se bazează pe un monopol asupra unei invenții tehnice care dă o calitate specială produselor, ceea ce elimină posibilitatea liberei concurențe. Patroana firmei este în mod absolut convinsă de adevărul că „Tupper este unic în lume!”, iar formularea este mai mult decât un slogan publicitar.

Produsele Tupper au calități deosebite cum ar fi: rezistență la temperaturi ridicate sau foarte scăzute, capace etanș pentru vid în interiorul recipientelor, capacitate de sterilizare, de malaxare a ingredientelor sau de dospire a produselor de patiserie sau cofetărie etc. Produsele se diferențiază net de cele confecționate din material plastic obișnuit și sub aspectul exterior (formă, culoare, design, asemănare cu sticla), dar mai ales prin utilitate și funcționalitate, ceea ce înseamnă prețuri mult mai ridicate. Din acest motiv, produsele Tupper nu se vând în magazine obișnuite, ci numai de către agenți care fac și *prezentarea produsului*.

Structura organizatorică a firmei FANBERG, cu sediul în Baia Mare, ar putea fi prezentată grafic sub formă *stelară* sau de *evantai*. Există un *centru de coordonare* a întregii activități format din 2 patroni (concesionarii) și un mic grup administrativ format din 8 persoane angajate cu carte de muncă. Restul personalului, recrutat (pentru comercializarea produselor) din mai multe zone de distribuție (Oradea, Cluj, Timișoara, Arad, Constanța, București), este angajat pe perioadă limitată de timp, cu contracte de colaborare. Acest personal cuprinde *prezentatoare* (agenți de vânzări cu o activitate specifică), *monitoare* (una pentru câte 10 prezentatoare) și, mai recent *team leaders* (unul pentru câte 5 monitoare). Un rol important, dar de scurtă durată și fără un angajament scris, formal îl au *gazdele*, care oferă spațiul pentru prezentarea calităților produselor oferite spre comercializare (vezi figura 6).

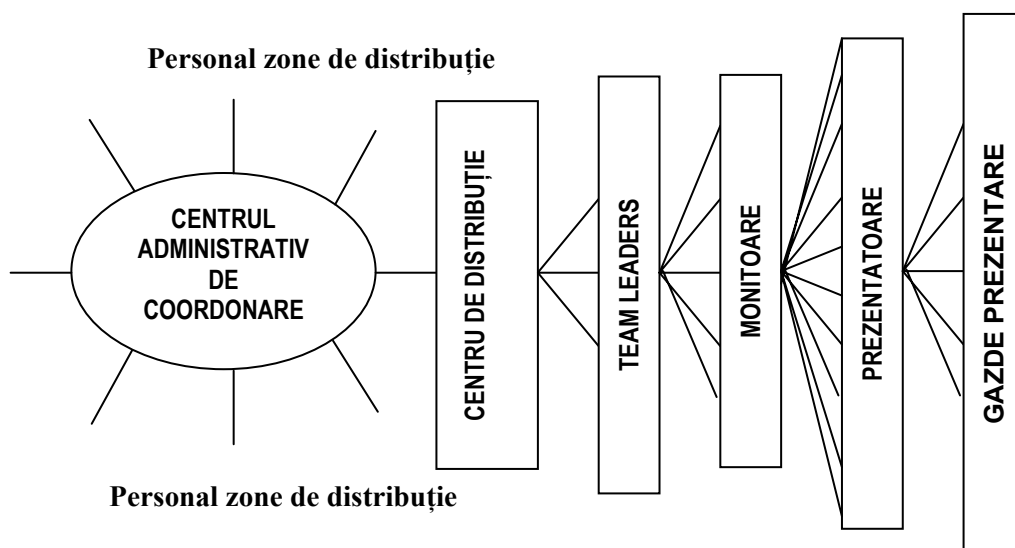


Figura 6. Organigrama firmei FANBERG, România

Față de personalul angajat permanent, care are *salariu fix*, personalul cu *contract temporar* este plătit cu un *procentaj din volumul vânzărilor*, iar gazdele primesc *cadouri* în produse Tupper.

Structura aceasta și alte aspecte ale organizării activității sunt dictate de Tupperware pentru toți concesionarii din toate țările.

Astfel, există un *program fix*, al prezentării produselor. Activitatea cu scop de comercializare, dar și de instruire pentru prezentatoarele noi, se desfășoară în *aceeași zi* din săptămână și la *aceeași oră* pentru toți concesionarii, indiferent de țara în care activează și de zona de distribuție. La fiecare prezentare se face oferta unui nou produs și a unei noi rețete de preparare (sau de păstrare) a alimentelor în vase Tupper. La aceste prezentări participă aproximativ 100 de invitate, interesate de cumpărarea sau de distribuirea produselor Tupper. Există oferte speciale promoționale, se organizează excursii în scopuri de instruire și de recompensare suplimentară, se oferă cadouri (unele chiar foarte substanțiale), se organizează tombolă, concursuri cu premii etc. unde se adună personalul implicat în comercializarea produselor Tupper, pe zone ale globului. De exemplu: s-a organizat o reuniune a tuturor concesionarilor la Veneția, în Italia, sau o întâlnire a celor din zona mediteraneeană etc.

Am numit aceste aspecte *elemente de „import”* în activitatea și în cultura organizațională a firmei, existente alături de aspecte și elemente ale culturii specifice firmei românești. Grupul de coordonare format la Baia Mare este o firmă familială, ai cărei membri sunt legați prin relații informale foarte strânse de rudenie sau de prietenie. Relațiile cu prezentatoarele, monitoarele sau team leaders din zona Baia Mare sau din alte zone se bazează atât pe relații formale, cât și pe cele informale.

Este foarte greu de precizat etapa în evoluție pe care o parcurge FANBERG, deoarece aceasta nu depinde numai de efortul și inițiativa grupului românesc, ci, mai ales, de programul, inițiativele și calitatea activității firmelor din restul lumii care susțin sau chiar dictează asupra activității din România.

De asemenea, este o problemă diferită față de celelalte două firme luate în discuție – problema fluctuației resursei umane, deoarece partea cea mai amplă a activității este desfășurată de persoane care încheie contracte cu concesionarii, renunță uneori și apoi își reiau munca după o vreme (de regulă din motive personale), fără să afecteze ansamblul organizației.

Concluzii

1. Până în acest stadiu la care au ajuns cercetările noastre, considerăm că modelul Greiner se verifică și în cazul firmelor românești. Fiecare din cele cinci etape este legată de o anumită structură organizațională, care stă la baza unei culturi corespunzătoare. Într-un studiu efectuat anterior, am adus argumente în favoarea rolului

hotărâtor al personalității proprietarului și al managementului firmei, pentru conturarea, consolidarea și evoluția culturii organizaționale. Atât pregătirea profesională și personalitatea proprietarului (individual sau colectiv), cât și sistemul de management practicat sunt strict reflectate în *organigrama firmei* și influențate de aceasta.

De asemenea, fiecare etapă în evoluția după modelul Greiner cere un anumit mod de adaptare a culturii organizaționale, având la bază o structură organizatorică *modelată* corespunzător.

2. În exemplele pe care le-am analizat, avem o structură ierarhică cu numeroase elemente informale, specifice *etapei I* (este cazul firmei SICHER IMPEX și a centrului coordonator de la FANBERG). Dar SICHER IMPEX tinde să evolueze către o organigramă asemănătoare celei lui EMSENS PROD, aflat într-o *fază de dezvoltare mai înaltă* (II sau chiar III).

În cazul firmei FANBERG, avem de a face cu o *mixtură* între o etapă de dezvoltare mai redusă pentru nucleul coordonator și o fază foarte avansată a unui cadru mult mai larg în evoluție, pentru o organizație inițiată și susținută de firma americană Tupperware.

3. Pentru ca evoluția unei firme să se realizeze, de la o etapă la alta, iar momentele de criză să poată fi depășite, pe lângă transformarea structurală, este obligatorie creșterea nivelului de pregătire individuală și la nivel organizațional, *modificarea relațiilor* formale și informale și, mai ales, *a concepției conducerii* firmei, precum și *a angajaților*, la toate nivelurile ierarhice.

4. În modelul conceput de Greiner, nu se preciza specificul crizei după a cincea etapă. Precizările pe care le-am dat noi (ca denumire), se bazează pe ideea că această „scară” evolutivă trebuie să fie, de fapt, nu o linie dreaptă ascendentă, ci o spirală. Problemele celor cinci etape se vor relua, probabil, la un nivel mai înalt al calității, al diversificării, al nivelului tehnic și al capacității de înțelegere a membrilor organizației.

5. Ieșirea din fiecare etapă de criză, presupune *învățare permanentă*, la nivelul întregii organizații, *valorificarea competenței dobândite* și protejarea împotriva riscurilor în procesul decizional, prin găsirea unor posibilități de acțiune, având întotdeauna *variante alternative*.

Bibliografie

- Băcanu, B. (2006). *Practici de management strategic. Metode și studii de caz*, Editura Polirom, Iași
- Câmpeanu-Sonea, Eugenia; Sonea, A. (2005). *Comunicare, conflict și dialog în procesul managerial*, Editura Presa Universitară Clujană, Cluj-Napoca
- Câmpeanu-Sonea, Eugenia; Osoian, C.L. (2004). *Managementul resursei umane. Recrutarea, selecția și dezvoltarea profesională*, Editura Presa Universitară Clujană, Cluj-Napoca
- Chișu, V.A. (coord.) (2002). *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de Editură IRECSO, București

Management & marketing

- Clarke, L. (2002). *Managementul schimbării*, Editura Teora, București
- Dragomirescu, H. (2004). *Gestiunea competențelor. Suport tutorial de curs*, MBA, INDE, București
- Mullins, L.J. (1996). *Management and Organisational Behaviour*, fourth edition, Pitman Publishing, London
- Nicolescu, O.; Verboncu, I. (1997). *Management*, Editura Economică, București
- Pănișoară, G.; Pănișoară, I.O. (2005). *Managementul resurselor umane. Ghid practic*, Editura Polirom, Iași
- Russu, C. (1983), *Cadrul organizațional al întreprinderii*, Editura Stiințifică și Enciclopedică, București
- Torrington, D.; Hall, L. (1987). *Personnel Management. A New Approach*, Prentice Hall, London